

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
Employees Education and Development

Student:	Vendula Jakubovská
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....
podpis

Děkuji vedoucí práce Ing. Petře Horváthové, Ph.D. a Ing. Milanu Pustkovi, manažeru společnosti za odbornou pomoc při tvorbě bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	2
2.1	Lidský potenciál.....	2
2.2	Strategický rozvoj lidských zdrojů	3
2.2.1	Definice.....	3
2.2.2	Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů.....	3
2.2.3	Složky rozvoje lidských zdrojů.....	4
2.3	Filozofie vzdělávání.....	5
2.4	Strategický přístup ke vzdělávání	6
2.5	Politika vzdělávání.....	6
2.6	Proces vzdělávání.....	6
2.6.1	Podmínky pro efektivní vzdělávání.....	6
2.7	Systematické vzdělávání	8
2.8	Plánované vzdělávání.....	8
2.8.1	Výhody	11
2.9	Specifika vzdělávání a učení	11
2.10	Křivka učení	12
2.11	Metody vzdělávání.....	15
2.11.1	Metody používané ke vzdělávání na pracovišti	15
2.11.2	Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště	17
2.12	E-learning	18
2.13	Principy učení probíhající v organizaci.....	19
2.14	Kolbův cyklus učení.....	21
2.15	Hodnocení vzdělávání.....	22
	Shrnutí teoretických východisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	23
3	Charakteristika vybrané organizace.....	24
3.1	Základní údaje o společnosti ING corporation, spol. s r. o.	24
3.2	Historie společnosti.....	24
3.3	Logo společnosti	24
3.4	Předmět podnikání společnosti	25
3.5	Lidské zdroje společnosti	26
4	Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci ..	27
4.1	Zdroj získaných informací.....	27
4.2	Zaměstnanci společnosti.....	27
4.3	Principy vzdělávání.....	28
4.4	Druhy vzdělávání organizace ING corporation, spol. s r. o.	30
4.5	Zákonné školení.....	31
4.5.1	Zákonné školení o profesní způsobilosti řidičů	31
4.5.2	Zákonné školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci	32
4.6	Ossur Academy East Europe	32
4.7	Školení v roce 2008.....	33
4.7.1	Duben 2008.....	34
4.7.2	Červen 2008.....	34
4.7.3	Září 2008.....	35
4.8	Školení na rok 2009	36
4.9	Analýza dotazníkového šetření.....	37
5	Návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání zaměstnanců	46

5.1	Absence personalisty.....	46
5.2	Komunikace.....	46
5.3	Typy vzdělávání.....	47
5.4	Metody vzdělávání.....	47
6	Závěr	48
	Seznam použité literatury	49
	Seznam zkratek.....	50
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	51
	Přílohy.....	52

1 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Jsem přesvědčena, že v dnešní době je to téma opravdu aktuální, protože každý jedinec se snaží dosáhnout co nejvyšších a nej kvalitnějších výkonů, ke kterým mu zpravidla může pomoci soustavné a mnohdy i celoživotní vzdělávání.

Jelikož je Česká republika v celosvětovém měřítku v podstatě nepatrná, musíme se snažit optimálně zužítovat všechny využitelné zdroje, které máme k dispozici, jsou jimi např. lidé, materiál, suroviny, kapitál, technologie ale i území a další.

Myslím si, že všem je jasné, jak je vzdělávání důležité, a proto se společnosti snaží rozvíjet a vzdělávat zaměstnance, aby zvládali vykonávat odpovědnější a obtížnější pracovní úkoly, optimálně využívali zdroje, ať už přírodní, fyzické či duševní.

Na začátek bych chtěla uvést, že se učíme celý život, mnohdy, aniž o tom třeba víme, součástí učení se jsou i vzdělávání a rozvoj. Vzdělávání je nepřetržitý proces, kterým se zvyšují stávající schopnosti, ale také vede k rozjívání dovedností. Vzdělávání může probíhat v různých úrovních a to také vyžaduje rozdílné kvantum času. Můžeme se vzdělávat nárazově, ale i systematicky, dlouhodobě. Rozvoj chápeme jako vývojový proces, který umožňuje vzestupně postupovat z nynějšího stavu znalostí a dovedností k nastávajícímu stavu.

Cílem mé bakalářské práce je zmapovat současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené společnosti ING corporation, spol. s r. o, která je zaměřena na ortopedickou protetiku, veškerá analýza bude uvedena v praktické části bakalářské práce.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzděláváním zaměstnanců zvyšujeme nejprve jejich kvalifikaci, což je jedním z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce, můžeme jím také docílit zvýšení množství a kvality práce, zaměstnanci se naučí lépe hospodařit se stroji, materiálem, energií, finančními prostředky apod., a tím také dokážeme zvyšovat spokojenost zákazníků a v neposlední řadě vzdělávání zapříčiní formování harmonických pracovních vztahů v podniku.

Jednou z nejdůležitějších věcí, které by si měl každý zaměstnanec uvědomit je, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je investicí zvláště ze strany zaměstnavatele a současně výhodou pro zaměstnance, kterou zaměstnavatel poskytuje.

Finanční prostředky použité na vzdělávání zaměstnanců jsou investicí, stejně jako finanční prostředky použité např. na nákup strojů, vybavení, apod.

2.1 Lidský potenciál

Lidský potenciál (odvozen z latinského slova *potentia*, což vyjadřuje sílu, moc, vliv a v širším smyslu také schopnost či zdatnost) vyjadřuje úhrnnou způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání, to znamená k docílení provozních a produkčních cílů organizace, k rozvíjení způsobilostí a vytváření rezerv zaměstnanců pro zvládnutí ještě náročnějších budoucích úkolů a dosahování ambicióznějších cílů.

2.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů

2.2.1 Definice

Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií, poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Je podnikově a podnikatelsky orientovaný – strategie rozvoje lidských zdrojů vyplývají z podnikových strategií, ale hrají pozitivní roli při zabezpečování realizace podnikových cílů. Je zaměřen na zvyšování schopností zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidské zdroje firmy jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Týká se tudíž rozvoje intelektuálního kapitálu požadovaného organizací i zabezpečování toho, že bude mít organizace tu správnou kvalitu lidí k uspokojování svých současných a budoucích potřeb. [1]

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na strategiích postavených výše, kterými jsou personální strategie a business strategie. Podobně jako dvě nadřazené strategie, je i strategie rozvoje a vzdělávání vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let.

2.2.2 Cíle strategického rozvoje lidských zdrojů

Úkolem strategického rozvoje lidských zdrojů je vytvoření úplného, logického a jednotného rámce pro rozvíjení lidí. Značná část procesů rozvoje lidských zdrojů se bude zaměřovat na vytvoření prostředí podněcující vzdělávání a rozvoj pracovníků. Aktivita rozvoje lidských zdrojů budou nejspíše zahrnovat tradiční vzdělávací programy, ale mnohem větší důraz bude kladen na rozvíjení intelektuálního kapitálu a podporování a prosazování podnikového, týmového a individuálního učení a vzdělávání. Pozornost se koncentruje na vytvoření takového prostředí, v němž se znalosti rozvíjejí a řídí systematicky. Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká rovněž plánování podněcujícího a podporujícího rozvíjení sama sebe (samostatného učení a vzdělávání), jemuž organizace poskytuje přiměřenou podporu a orientaci.

I když je strategický rozvoj lidských zdrojů podnikově a podnikatelsky orientovaná záležitost, jeho politika musí brát v úvahu individuální aspirace a potřeby. Prvořadou starostí politiky rozvoje lidských zdrojů by měla být péče o zaměstnatelnost lidí uvnitř organizace i mimo ni. [1]

2.2.3 Složky rozvoje lidských zdrojů

Klíčovými složkami rozvoje lidských zdrojů jsou:

Učení se

Proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učení se nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. [6]

V důsledku praxe nebo zkušenosti dochází k relativně permanentním změnám v chování.

Rozvoj

Dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů. [6]

Rozvojem chápeme růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.

Vzdělávání

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky. [6]

Vzdělávání představuje investování finančních prostředků do zaměstnanců, od kterých v budoucnu očekáváme zvýšení pracovního výkonu a co nejlepší využívání jejich přirozených schopností. Konkrétní cíle vzdělávání jsou:

- rozvíjení dovedností a schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu;
- pomoc zaměstnancům rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby se budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla v maximální míře uspokojovat z vnitřních zdrojů;
- snížení potřebného času k zácvičení a adaptaci zaměstnanců začínajících pracovat na nových pracovních místech, či zaměstnanců převáděných na odlišné pracovní místo, tedy k zabezpečení toho, aby se tyto pracovníci stali plně schopnými vykonávat novou práci co nejrychleji a s nejnižšími možnými náklady.

2.3 Filozofie vzdělávání

Filozofie vzdělávání vyjadřuje důležitost, kterou organizace vzdělávání přikládá. Některé organizace upřednostňují pasivní přístup a domnívají se, že zaměstnanci sami přijdou na to, jak se s prací vypořádat, nebo že to vyzorují od spolupracovníků. Pokud takové organizace trpí nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, zdolávají tento deficit tím, že se snaží získat zaměstnance z organizací, které do vzdělávání naopak investují.

Některé organizace vzdělávají své zaměstnance pouze v dobách, kdy se jim daří, v případě, že se organizace dostane do finančních problémů, první co organizace provede je, že pozastaví veškeré investice, které jsou na vzdělávání vyčleněny.

Organizace, které propagují pozitivní filozofii vzdělávání si plně uvědomují, že žijeme ve světě, kde se dosahuje konkurenční výhody pomocí kvalifikovanějších zaměstnanců a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uznávají rovněž to, že současné nebo potenciální nedostatky ve vzdělávání mohou ohrozit budoucí prosperitu a růst organizace. V tvrdých obchodních podmínkách se tyto firmy přesvědčují o tom, že vzdělávání je investice, která se vyplácí.

V realitě bychom měli mít pozitivní a realistické představy a důkazy o tom, jak vzdělávání přispívá ke konečným výsledkům organizace.

2.4 Strategický přístup ke vzdělávání

Strategie vzdělání je v podstatě dlouhodobý pohled na potřeby organizace v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejich zaměstnanců.

2.5 Politika vzdělávání

Politika vzdělávání je vyjádřením podnikové filozofie vzdělávání. Poskytuje instrukce k tomu, jaké množství a jaká proporce prostředků má být vynaložena na vzdělávání a kdo je za vzdělávání odpovědný, jak mnoho vzdělávání má být poskytnuto (např., že každý zaměstnanec ve funkci manažera, specialisty, technika nebo mistra by měl absolvovat minimálně 10 dní formálního vzdělávání ročně).

2.6 Proces vzdělávání

2.6.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Teorie učení naznačují, že v zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněno deset podmínek:

1. *Jedinci musejí být motivováni se učit.* Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností, nebo jejich současné postoje či chování je třeba zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí tedy mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat.
2. *Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu.* Musejí mít jasně definované cíle a normy, které budou pro ně přijatelné a bude je možné použít k posouzení jimi dosaženého pokroku.
3. *Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení.* Musejí být správně orientovány a potřebují odezvu na to, jak si vedou. Vnitřně motivovaní jedinci si mohou zabezpečit tuto orientaci a zpětnou vazbu sami, ale vždy by měl být po ruce vzdělavatel, který by je povzbudil a v případě potřeby i pomohl

4. *Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.* Jestliže učení uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb, jsou schopny se učit i za nejobtížnějších podmínek. A naopak, i nejlepší vzdělávací systémy mohou selhat, jestliže je vzdělávané osoby nebudou považovat za užitečné.
5. *Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces.* Je třeba, aby učící se osoby byly aktivně zapojovány nejen do práce se vzdělavatelem a se spoluúčastníky vzdělávání, ale i do vytváření vzdělávacího programu.
6. *Je třeba používat vhodné metody.* Vzdělavatelé mají široký repertoár nástrojů vzdělávání i vzdělávacích materiálů. Musejí je používat diferencovaně na základě bystrého úsudku, a to v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny.
7. *Metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.* Používání širší škály metod, pokud jsou stejně vhodné, napomáhá učení tím, že udržuje zájem učících se osob.
8. *Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas.* Učení vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek a postupů i na akceptování toho, co se člověk učí. S tímto časem by měly vzdělávací programy počítat. Mnozí vzdělavatelé se pokoušejí nacpat do svých programů mnoho věcí a ponechávají nedostatečný prostor pro vyzkoušení si látky a obeznámení se s ní.
9. *U učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování.* Tyto osoby obvykle potřebují rychle vědět to, že pracují dobře. Proto je zapotřebí, aby do dlouhodobých vzdělávacích programů byly zařazeny určité mezistupně či etapy, na jejichž konci by docházelo k dílčímu vyhodnocování pokroku v učení a tím i k upevňování vědomí učících se osob o svém správném či nesprávném chování.
10. *Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu.* V souvislosti s rostoucí složitostí učení a vzdělávání lze rozeznat čtyři úrovně.
 - Na nejjednodušší úrovni spočívá učení v přímých fyzických reakcích (tedy v provádění úkonů), v učení se nazpaměť a v základním formování člověka.

- Na vyšší úrovni učení zahrnuje použití existujících znalostí nebo dovedností při nových úkolech nebo v novém prostředí.
- Na další úrovni se učení stává složitým procesem, kdy dochází k rozpoznávání podstaty určitého okruhu postupů nebo akcí, kdy je třeba integrovat, propojit řadu izolovaných úkolů, nebo kdy se vzdělávání zaměřuje na interpersonální dovednosti.
- K nejsložitější formě učení dochází v případech, kdy se vzdělávání a výcvik zaměřují na hodnoty a postoje lidí a skupin. To je nejen nejsložitější oblast, ale také oblast nejobtížnější a nejnebezpečnější. [1]

2.7 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován.

Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- Definování potřeb vzdělávání.
- Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí.
- Využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání.
- Monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivity.

Tento model poskytuje dobré východisko pro plánování vzdělávacích programů, ale je příliš zjednodušený – vzdělávání je daleko složitější proces, než naznačuje model. Jiným nedostatkem pojetí systematického vzdělávání je to, že neklade dostatečný důraz na odpovědnost manažerů a samotných pracovníků za vzdělávání. [1]

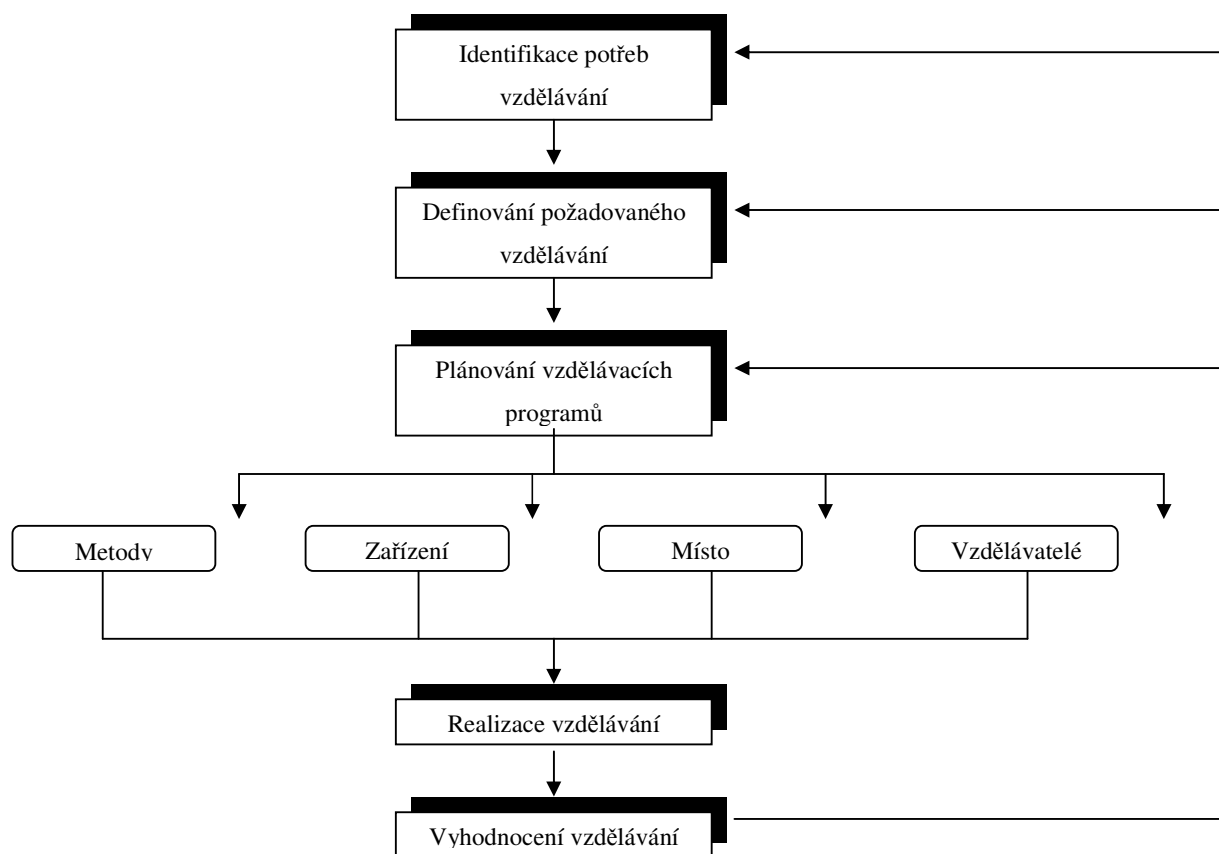
2.8 Plánované vzdělávání

Plánované vzdělávání tak, jak je definovali Kenney a Reid (1994), jsou „promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu“. Proces plánovaného vzdělávání – jak ukazuje obrázek 2.1 – se skládá z následujících kroků:

1. Identifikace a definování potřeb vzdělávání – obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit existující schopnosti. Analýza se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení daného problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.
2. Definování požadovaného vzdělání – je nezbytné – tak jasné, jak je to jen možné – specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba změnit.
3. Definování cílů vzdělávání – cíle vzdělávání jsou souborem, který definuje nejen to, co se mají lidé naučit, ale také to, co učící se osoby musejí být schopny po absolvování příslušného vzdělávacího programu dělat.
4. Plánování vzdělávacích programů – je třeba vytvořit vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umístění vzdělávání zabezpečily uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
5. Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání – je třeba rozhodnout, do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci, a do jaké míry mimo ni. Současně je třeba určit, do jaké míry se na odpovědnosti za vzdělávání budou podílet útvar vzdělávání, manažeři nebo vedoucí týmů a pracovníci samotní.
6. Realizace vzdělávání – zajistit, aby byly použity nejvhodnější metody, které zabezpečí, že vzdělávané osoby si osvojí takové dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.
7. Vyhodnocení vzdělávání – během programů se sleduje efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání ; smyslem obojího je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
8. Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné – na základě vyhodnocení rozhodnout o míře, v jaké je třeba program plánovaného vzdělávání zlepšit,

a o tom, jak by měly být uspokojeny zbývající či přetrvávající požadavky na vzdělávání.
[1]

Obr. 2.1 Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: [1]

2.8.1 Výhody

Efektivním vzděláváním můžeme dosáhnout:

- zlepšení provozní flexibility rozšířením okruhu dovedností zaměstnanců (víceoborová či širší kvalifikace);
- minimalizace nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností;
- zlepšení individuálních, týmových a podnikových výkonů z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity;
- přilákání vysoce kvalitních zaměstnanců tím, že jim nabídneme příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšujeme úroveň jejich schopností a dovedností a umožňujeme jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí;
- zvýšení oddanosti a angažovanosti zaměstnanců tím, že podporujeme jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace;
- usnadnění řízení změny tím, že jednak vytváříme pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytujeme lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci;
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu;
- poskytování vyšší úrovně služeb zákazníkům.

2.9 Specifika vzdělávání a učení

Analýzou pracovních míst můžeme zjistit specifikaci vzdělávání nebo učení. Každé pracovní místo dělí na podrobné úkoly, které musí zaměstnanec plnit. Z toho vyplývá, že existuje řada charakteristik nebo vlastností, které by měl zaměstnanec mít, aby mohl úkoly vykonávat úspěšně. Charakteristikami jsou:

Znalosti

Znalostí chápeme to, co potřebuje jedinec znát (fakta, pravidla, postupy,...).

Dovednosti

Dovednost je to, co potřebuje být jedinec schopen dělat, má-li dosáhnout požadovaných výsledků a má-li své znalosti efektivně využít (manuální, počítačové, interpersonální,...).

Schopnosti

Schopnosti chování, které jsou potřebné k dosažení žádoucí úrovně výkonu.

Postoje

Postojem chápeme dispozice chovat se nebo pracovat způsobem, který je v souladu s požadavky práce (k bezpečnosti práce, ke kvalitě, k firmě, k lidem,...).

Normy výkonu

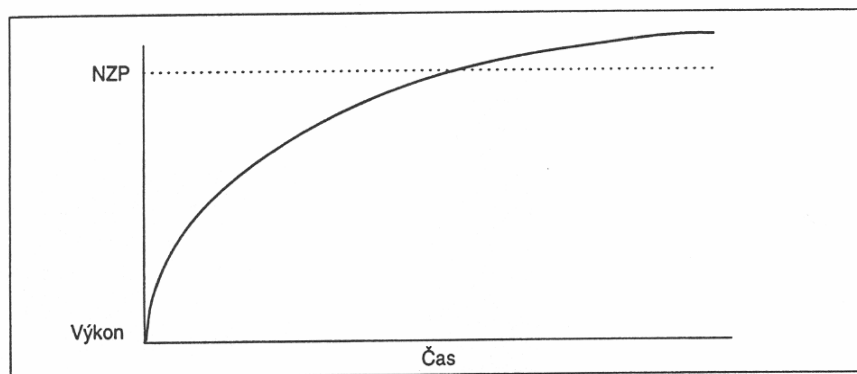
Normou výkonu je to, čeho musí být plně způsobilý jedinec schopen dosáhnout.

2.10 Křivka učení

Křivka učení vyjadřuje dobu, kterou potřebuje nezkušený zaměstnanec k dosažení požadované úrovně výkonu na určitém pracovním místě, případně aby splnil určený úkol. Tato úroveň se také někdy nazývá „norma (standard) zkušeného pracovníka“ (NZZP).

Standardní křivku učení znázorňuje obrázek 2.2

Obr. 2.2 Standardní křivka učení

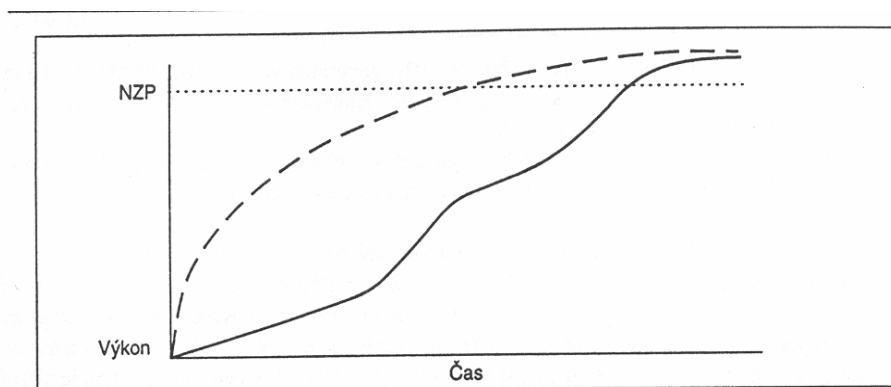


Zdroj: [1]

Průběh učení kolísá v závislosti na účinnosti vzdělávání a výcviku, na zkušenostech a vrozených schopnostech učící se osoby i na jejím zájmu se učit. Jak čas, potřebný k dosažení normy zkušeného zaměstnance, tak rychlost, s níž učení v různé době probíhá a která se mění, ovlivňují tvar křivky znázorněné na obrázku. 2.3.

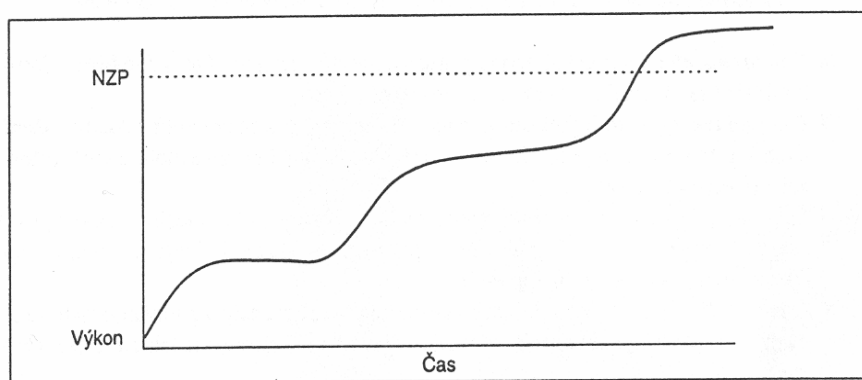
Učení má často stupňovitý charakter, s jednou nebo více strnulými fázemi, během nichž dochází k zastavení pokroku učení. Příčinou může být, že učící se osoba není schopna soustavně zvyšovat své dovednosti nebo rychlost práce a potřebuje přestávku, aby si zafixovala to, co se až dosud naučila. Existence takových stupňů, jaké ukazuje obrázek 2.4, lze využít při vzdělávání k tomu, abychom poskytli určitá období pro dobře uvážené „strávení“ a zafixování naučených znalostí a dovedností, kdy nově nabyté znalosti a dovednosti se uplatňují v praxi. Slouží to k úspěšnému dosažení očekávaných norem výkonu.

Obr. 2.3 Křivka různé intenzity učení



Zdroj: [1]

Obr. 2.4 Stupňovitá křivka učení



Zdroj: [1]

Máme-li připravenou osnovu vzdělávání, kde je popsáno vše, co je nutné školeného naučit, je tam uveden i výcvik potřebný pro dosažení žádoucí úrovně dovednosti a rychlosti práce, je vhodné postupovat krok za krokem tak, že probereme jeden úkol nebo část úkolu, opakováním jeho provádění zafixujeme a pak připojíme další část látky. Znalosti a dovednosti, které se naučíme tedy zafixujeme v každé fázi učení. Tato metoda se nazývá „postupné učení“.

2.11 Metody vzdělávání

Tyto metody jsou vhodné ke vzdělávání nově přijatých zaměstnanců i pro doškolení stávajících zaměstnanců.

Metody vzdělávání můžeme dělit na:

2.11.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž je nejjednodušší způsob zácviku, kde školitel předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento postup osvojuje.

Koučování

Koučování je dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek a současně periodická kontrola výkonu zaměstnance ze strany školitele. V podstatě jde o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výsledku a k vlastní iniciativě, kde bereme v potaz individualitu školeného.

Counselling

Counselling je vzájemné konzultování a ovlivňování školeného a školitele, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem. Školený zaměstnanec vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu, vyjadřuje se ke všem problémům své práce i procesu školení, předkládá vlastní návrhy řešení, tudíž vzniká mezi školeným a školitelem zpětná vazba, která poskytuje náměty pro obohacování stylu vedení zaměstnanců.

Asistování

Asistování je metoda, při které je školený přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi, od kterého se učí pracovním postupům. Postupem času se od něj očekává větší míra práce a samostatnosti. Tato metoda se nepoužívá jen u zaměstnanců manuálně pracujících, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů.

Pověření úkolem

Pověření úkolem je rozvinutá metoda asistování, kde je školený pověřen školitelem splnit určitý úkol. Jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena. Vychovává školeného k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem.

Rotace práce

Při rotaci práce je školený vždy postupně na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku, kde poznává podnik komplexněji, popřípadě si osvojuje širší okruh znalostí a dovedností a pružně se přizpůsobuje. Rotace práce se používá k vzdělávání řídicích nebo univerzálnějších zaměstnanců.

Pracovní porada

Během pracovních porad se zúčastnění seznamují s problémy a fakty, týkajícími se jak vlastní práce, problémů pracoviště i celého podniku, tak i jiných oblastí. Uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, což může vést k maximálnímu zkrácení.

Výhoda metod používaných ke vzdělávání na pracovišti

Výhodami těchto metod jsou nízké náklady, přizpůsobení specifickým vlastnostem školeného, školený si může lehce osvojit znalosti a dovednosti názorným způsobem v konkrétních podnikových podmínkách. Na druhou stranu tyto metody probíhají během provozu, což může vést k tomu, že školitel i školený budou muset odolávat tlaku pracovních úkolů. Také v podniku nemusíme mít vhodného školitele, nebo tím, že se školitel věnuje školenému, může dojít ke snižování jeho výkonnosti.

2.11.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Přednáška je zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

Přednáška spojená s diskusí - seminář

Seminář má podobný charakter jako přednáška, ale s tím rozdílem, že zapojuje školené do diskuse. Je to metoda, která zprostředkovává spíše znalosti. Seminář je založen na společném promýšlení určitého problému v menší skupině účastníků.

Případová studie

Případová studie je popis nebo historie určité události nebo řady situací, které vzdělávané osoby analyzují, aby vysvětlily příčiny problému a vypracovaly jeho řešení. Tato metoda se používá hlavně v kurzech pro manažery a vedoucí týmů. Důležitým cílem je přesvědčit účastníky o tom, že nastíněné události opravdu vycházejí ze skutečnosti, aby jejich analýza nebyla jen povrchní a nerealistická.

Workshop

Na workshopu se sejdou lidé, kteří mají „odborné“ znalosti nebo zkušenosti s danou rolí – tedy manažeři a podle možnosti i držitelé role – s moderátorem, obvykle – avšak nikoliv nezbytně – pracovníkem personálního útvaru nebo externím konzultantem. [2]

Assessment centre

Assessment centra jsou v podstatě diagnosticko-výcvikové programy, které umožňují pozorovat chování účastníků v různých typických situacích a dávají možnost posoudit, zda uchazeči vyhovují kultuře organizace. K rozhodnutí může přispět i zhodnocení testů, případně strukturovaných pohovorů, které jsou součástí postupu. Naopak i uchazeč se může rozhodnout, zda mu bude práce v organizaci bude vyhovovat či nikoliv.

Trénink

Interaktivní metoda výcviku určitých dovedností.

Výhoda metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště

Výhodou těchto metod je rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky, kurzy jsou zpravidla vedeny školenými odborníky, ke školeným se dostávají nejaktuálnější informace, nejnovější znalosti a dovednosti, mnohdy mají možnosti vyměnit si zkušenosti se zaměstnanci z jiných podniků, těmito metodami přinášejí do podniku nové myšlenky a přístupy. Na druhou stranu bývají tyto metody dražší, zaměřené bývají spíše na teoretické poznatky, které nemusejí být v podniku aplikovatelné a nebo je není vždy možné v podniku realizovat.

2.12 E-learning

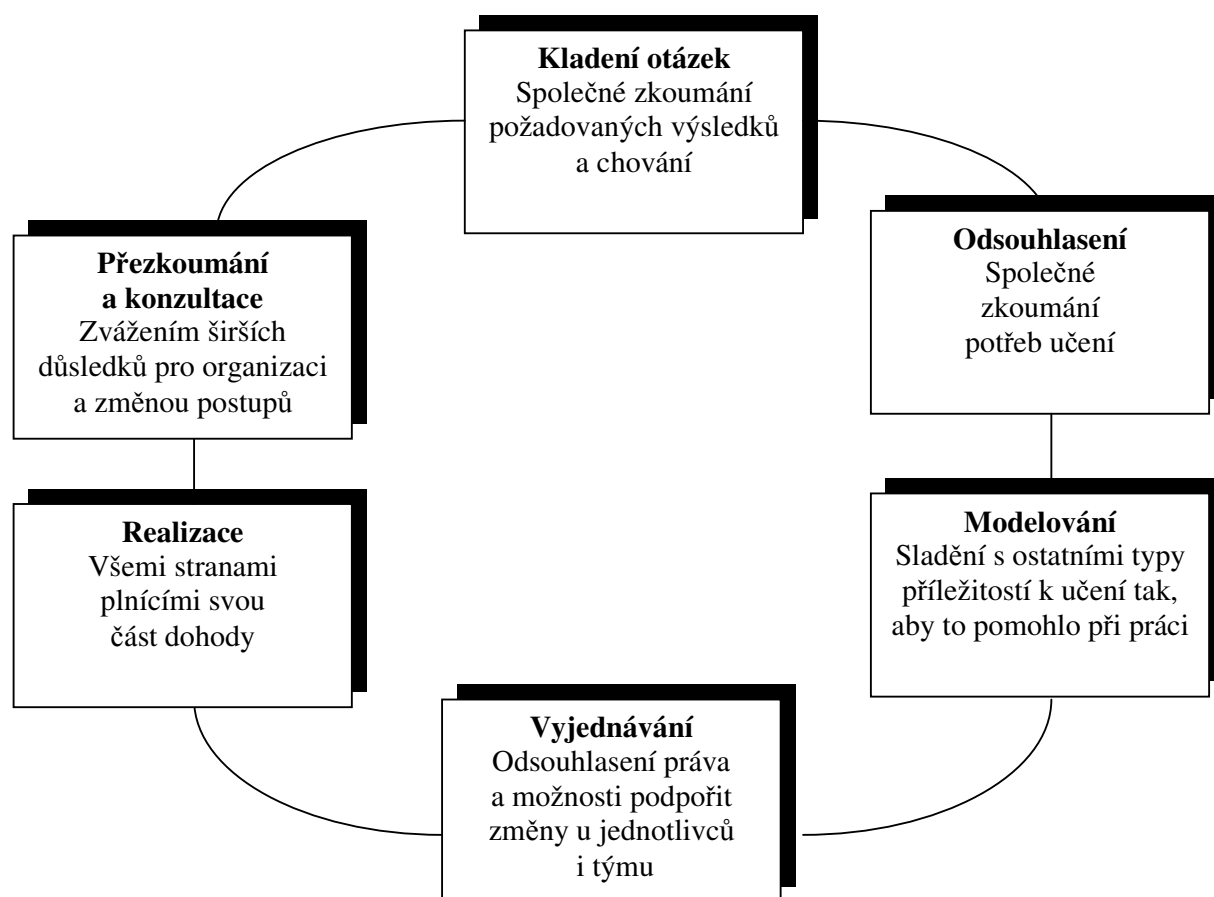
Jednou z metod vzdělávání je i e-learning, kde je vzdělávání podporováno pomocí počítačové, síťové a internetové technologie, což napomáhá pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců.

2.13 Principy učení probíhající v organizaci

Harrisonová (1997) definovala pět principů učení probíhajících v organizaci:

1. Potřeba vytvořit silnou a pevně skloubenou vizi organizace, která bude sdělovaná a neustále zdůrazňovaná všem zaměstnancům, aby se zvýšilo vědomí potřeby strategického myšlení na všech úrovních.
2. Potřeba vytvoření strategií odpovídajících této vizi, která bude nejen silná, ale také časově neomezená, jednoznačná a jasná. To podnítí k hledání spíše širšího než užšího okruhu strategických možností, zvýší míru myšlení v širších souvislostech a bude orientovat zaměstnance k tomu, aby vytvářeli nové znalosti.
3. V rámci této vize a těchto cílů jsou hlavními faktory, které budou usnadňovat učení probíhající v organizaci častý dialog, komunikace a konverzace.
4. Je důležité soustavně podněcovat lidi, aby se zamýšleli nad tím, co považují za dané a zaručené.
5. Je důležité vytvářet klima přispívající k učení se a k inovacím.

Obr. 2.5 Cyklus učení

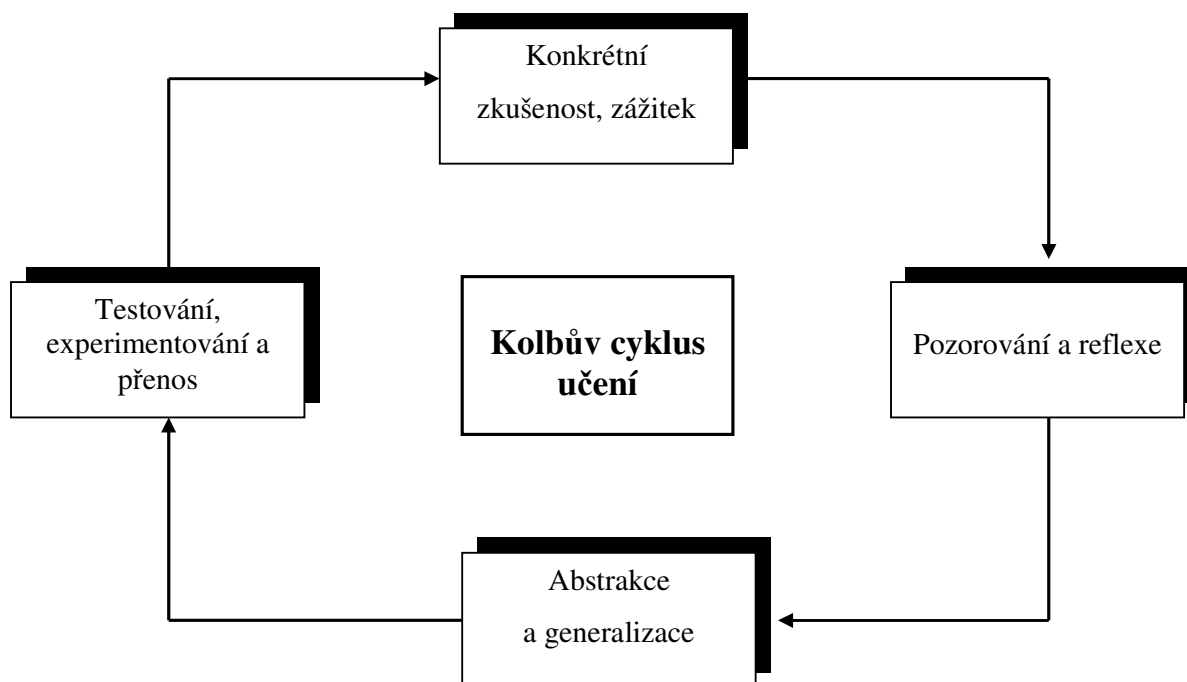


Zdroj: [1]

2.14 Kolbův cyklus učení

Toto pojetí stylu učení zpracoval známý americký psycholog D. A. Kolb v roce 1976.

Obr. 2.6 Kolbův cyklus učení



Zdroj: [6]

Podle D. A. Kolba probíhá učení ve čtyřech cyklech. Učení je efektivní, jestli učící se jedinec projde všemi čtyřmi cykly. Cyklus učení obvykle začíná situací, ve které nelze použít dříve naučený stereotyp a v níž učící se zažívá konkrétní zkušenost. Tuto zkušenost reflektuje, přemýšlí o ní a o sobě z různých hledisek. Toto přemýšlení vede k vytvoření určitého nadhledu ve formě zobecnění a vytvoření hypotéz, jejichž platnost chce ověřit v praxi. Po jejich ověření získává další zkušenost a cyklus se může rozběhnout nanovo.

Kolbův cyklus učení zachycuje proces integrace, začlenění nové zkušenosti do repertoáru chování a její další zpracování, aby chování mohlo být efektivnější. Kolb se domníval, že efektivní učení může začít v kterékoli fázi a poté je potřeba absolvovat celý cyklus. [6]

2.15 Hodnocení vzdělávání

Hodnocením ověřujeme úroveň dosaženou individuálními a skupinovými cíly (v požadované kvantitě a zejména kvalitě) stanovenými ve strategii vzdělávání a k měření a vyhodnocování individuálních přínosů vzdělávání a rozvoje, projevujících se v rozvoji potenciálu a výkonu jednotlivce. Hodnocení umožňuje přijímání kvalifikovaných rozhodnutí a opatření pro oblast vzdělávací a rozvojové činnosti, která přináší organizaci skutečnou hodnotu.

Hodnocení bychom měli provádět současně během učení, s jistým odstupem času (na některé efekty se musíme dívat s odstupem, abychom viděli jejich výsledek), pak také na úplný závěr vzdělávací aktivity. Průběžné hodnocení nám umožňuje udělat případné operativní změny a závěrečné nám umožňuje dívat se na vzdělávání komplexněji.

Konkrétně hodnotíme:

- koncepce a plány vzdělávání a rozvoje před jejich realizací;
- porovnáváme ceny vzdělávací akce a jejich užitku;
- využití možnosti a uspokojování vzdělávacích potřeb;
- reakce frekventantů;
- exaktnost a validnost ukazatelů výkonů;
- celkové trendy v realizaci vzdělávací a rozvojové činnosti;
- do jaké míry byly splněny cíle účastníků;
- do jaké míry byly splněny vzdělávací cíle;
- odchylky od vzdělávacích aktivit (pozitivní i negativní);
- vyskytnuté problémy, které je třeba okamžitě řešit;
- zda se naučená látka dá použít na pracovišti;
- do jaké míry se po vzdělávací aktivitě zlepšil výkon na pracovišti;
- vztah mezi náklady a přínosem ze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- přínos vzdělávání a rozvoje pro organizaci;
- strategii hodnocení: vhodnost použitých metod a jejich kombinace;
- efektivnost a hospodárnost strategie hodnocení.

Shrnutí teoretických východisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V teoretické části bakalářské práce jsem vysvětlila pojmy lidský potenciál a blíže objasnila strategický rozvoj lidských zdrojů, jeho cíle a složky rozvoje lidských zdrojů. Dále jsem se zaměřila na to, jak je pro organizaci důležité vytvářet aktivní filozofii vzdělávání, kterou získají konkurenční výhody. Popsala jsem proces vzdělávání a vymezila jsem podmínky, při kterých může organizace docílit efektivního vzdělávání.

Také jsou zde uvedeny křivky učení, které vyjadřují dobu, kterou potřebuje nezkušený zaměstnanec k dosažení požadované úrovně výkonu na určitém pracovním místě, případně k zvládnutí určeného úkolu. Blíže jsem vysvětlila metody používané ke vzdělávání ať už na pracovišti, nebo mimo pracoviště a výhody spojené s těmito metodami. A v neposlední řadě jsem také uvedla, co by měla organizace konkrétně u vzdělávání hodnotit.

3 Charakteristika vybrané organizace

3.1 Základní údaje o společnosti ING corporation, spol. s r. o.

Obchodní firma: ING corporation, spol. s r. o. – v českém jazyce;

ING corporation, company ltd. – v mezinárodním styku

Sídlo: Frýdlant nad Ostravicí, Mánesova 1259, PSČ 739 11

Hlavní provozovna: Ortopedická protetika Frýdek-Místek, Dr. Jánského 3238, PSČ 738 01

IČO: 146 13 794

DIČ: 363-14613794

E-mail: info@ingcorporation.cz

Web: <http://www.ingcorporation.cz/cs>

Tel.: +420 558 663 215

Fax: +420 558 663 217

Základní kapitál ke dni 31.12.2008: **200.000,--**

Společnost ING corporation, spol. s r. o. je vedená u rejstříkového soudu v **Ostravě**, oddíl C, vložka **648**, dne **16. května 1991**.

3.2 Historie společnosti

ING corporation, spol. s r. o. je rodinná společnost, která byla založena v roce 1991 čtyřmi společníky. Činnost zaměřují na oblast ortopedické protetiky, obsahem práce společnosti je vývoj a výroba ortopedických pomůcek, dílů a polotovarů. Za posledních 17 let, kdy firma provozuje činnost, neustále upevňuje své místo na trhu, v současnosti patří k největší společnosti v ČR a je jedničkou ve svém oboru.

3.3 Logo společnosti



Logo společnosti je ING. Life is emotion. Doslovný překlad znamená Život jsou emoce, v konečném výsledku je na každém, co si pod spojením těchto 3 slov představí.

3.4 Předmět podnikání společnosti

Předmětem podnikání společnosti je:

- aplikace, výroba a opravy ortopedické obuvi
- aplikace, výroba a opravy
 - a) protéz
 - b) trupových ortéz
 - c) končetinových ortéz
 - d) měkkých bandáží
- výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků
- velkoobchod
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- nákup, skladování a prodej zdravotnických prostředků stanovených Ministerstvem zdravotnictví, které mohou být prodávány prodejci stanovených zdravotnických prostředků

ING corporation, spol. s r. o. se zaměřuje v oblasti ortopedické protetiky na:

- díly pro protézy dolní končetiny;
- ortotické stavebnicové systémy;
- ortopedické vložky;
- diagnostická a měřicí zařízení pro oblast protetiky;
- odborné semináře a kurzy pro klienty;
- zastoupení firmy OSSUR.

Společnost ING corporation, spol. s r. o. se zaměřuje na moderní postupy v oblasti konstrukce, výroby a distribuce:

- systém řízení jakosti (ISO 9001:2000 – TUV certifikát), který je uplatňován v celém rozsahu činností – vývoj, výroba, prodej a servis
- spolupráce s univerzitami (design, R&D) a odbornými pracovišti (lékaři, fyzioterapeuti, rehabilitační pracovníci)

- moderní způsoby konstrukčního návrhu (CAD návrh) a testování výrobků (mechanické zkoušky dílů protéz podle ISO 10328)
- označení výrobků CE značkou ve shodě s normou MD D93/42/EEC
- výrobky společnosti byly oceněny na mezinárodním veletrhu REHAPROTEX. Při navrhování je kladen důraz také na vzhled výrobků – společnost obdržela ocenění Dobrý design, které uděluje Design Centrum České republiky

Cílem společnosti je nabízet výrobky a služby, které jsou technicky a kvalitativně srovnatelné s výrobky světových firem.

3.5 Lidské zdroje společnosti

Ve společnost ING corporation jsou na pozici managementu 2 ze společníků, kteří společnost zakládali. Manažerskou činnost mají rozděleni, jeden ze společníků je zaměřen na obchod a výrobu a druhý na obchod a vývoj. ING corporation zaměstnává celkem 37 zaměstnanců, z toho je 21 zaměstnanců manuálně pracujících a 16 zaměstnanců je vedeno na administrativní práci.

Splnit požadavek zhotovení kvalitní ortopedické pomůcky může pouze pracoviště splňující základní kritéria. Jedním je technické a technologické zázemí, které lze mnohdy lehce splnit. Druhým, zvláště důležitým kritériem, je kvalifikovanost pracovníků odborného pracoviště. Kvalifikace technika ortotik – protetik se nezíská snadno, musí splňovat řadu podmínek, jak z hlediska teoretického, tak i z pohledu praktického, který je neobyčejně individuální a je zapotřebí i určitého talentu.

Schéma organizační struktury společnosti je uvedeno v příloze č. 1.

4 Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Myslím si, že největším problémem vzdělávání je motivovat zaměstnance tak, aby byli přesvědčeni, že čas věnovaný školení není ztrátou času, ale do budoucna jím může přinést vyšší přidanou hodnotu při řešení zadaných úkolů. Současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců budu analyzovat dotazníkovým šetřením a konzultacemi s managementem společnosti.

4.1 Zdroj získaných informací:

- konzultace s managementem společnosti;
- vnitropodnikové záznamy;
- internetové stránky.

4.2 Zaměstnanci společnosti

Společnost ING corporation, spol. s r. o. má zaměstnance na pozici:

- protetik;
- ortotik;
- pracovník marketingu a obchodu;
- administrativní pracovník.

Vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů personální činnosti. Společnost ING corporation, spol. s r. o. nezaměstnává personalistu, o všechny záležitosti spojené s touto funkcí se stará management společnosti. Všechny personální záznamy jsou vedeny u mzdové účetní v personální evidenci zaměstnance.

4.3 Principy vzdělávání

Společnost je ve svém oboru vysoce specializovaná, a tudíž tvorba vzdělávacích aktivit vyžaduje velmi přesnou specifikaci požadavků na školení, která jsou určena úzké skupině specialistů.

Cílem společnosti je formování pracovních znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců tak, aby zabezpečili potřebnou kvalifikaci, která musí odpovídat aktuálním potřebám a zároveň musí zaměstnance připravit na budoucí nároky požadované nejen společností, aby byla konkurenceschopná, ale také zákazníky. Společnost má stanoveny fáze, podle kterých řídí systém vzdělávání:

- stanovení druhu vzdělávání;
- identifikace potřeby vzdělávání (požadavky na výcvik a školení);
- plánování výcviku a školení;
- výběr dodavatele (škoolitelé jsou vybírání např. na školení o profesní způsobilosti řidičů a na školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, v případě školení přes Ossur Academy East Europe není možnost výběru školitelů, lektoři jsou zajištění společností Ossur);
- realizace výcviku a školení;
- vyhodnocení přínosu vzdělávacích aktivit (přínos vzdělávacích aktivit je u zaměstnanců ověřován následnou aplikací získaných znalostí při výrobě produktů, protože veškerá speciální školení jsou produktového charakteru).

Vzdělávání zaměstnanců je realizováno:

- a) **externě** (administrativní stránku vzdělávání zajišťují manažeři společnosti ve spolupráci s vnějšími školiteli)
- kurzy;
 - školení;
 - tréninky;
 - konference;
 - apod.

- b) **interně** (interní vzdělávání zajišťuje také management společnosti, např. při neformálních poradách, kde předávají zaměstnancům znalosti, které získali na různých konferencích, odborných školeních pro vedoucí pracovníky atd.)
- interní školení;
 - zácvik;
 - apod.
- c) **případně samostudiem** (vlastní iniciativě zaměstnanců se meze nekladou, mají k dispozici odborné časopisy např. Ortopedická protetika a další).

Vzdělávání je v organizaci zabezpečováno managementem společnosti ve spolupráci s externím bezpečnostním a požárním technikem a případně dalšími vedoucími zaměstnanci.

Společnost má zásady, ze kterých vychází při vzdělávání zaměstnanců:

- a) pokud zaměstnanec nesplňuje potřebnou kvalifikaci, nemůže práci, která tuto kvalifikaci vyžaduje vykonávat;
 - b) kvalifikace musí být v souladu s požadavky popisu pracovního místa, aby mohla být považována jako předpoklad k jakostní práci;
 - c) případné rozdíly mezi požadavky na pracovní místo a aktuální kvalifikací zaměstnance jsou odstraňovány jako neshody vedoucím zaměstnancem ve spolupráci s jednali společnosti, a to následujícím způsobem:
- zařazením zaměstnance do vzdělávacích aktivit (vstupní školení, speciální školení atd.);
 - analyzováním požadavků stanovených popisem pracovního místa s možností jejich korekce;
 - ve výjimečných případech prominutím stupně základního vzdělání a to na základě rozhodnutí manažera (jednatele) společnosti.

Při vzdělávání zaměstnanců se společnost zaměřuje hlavně na to, aby:

- každý zaměstnanec pochopil stanovený úkol daného pracoviště a to předáváním informací a oboustrannou komunikací formou pravidelných a operativních porad

vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení nebo pravidelných výrobních porad na pracovištích;

- profesní příprava a vzdělávání bylo stanoveno plánem vzdělávání, ukázka ročního plánu školení na rok 2008 je v příloze č. 2;
- všichni zaměstnanci chápali filozofii a základní principy systému jakosti a dodržovali zásady BOZP a PO, vysvětlili aplikaci těchto principů v praxi, vysvětlili dopady nejakosti práce na spokojenost zákazníků a nedodržení principů jakosti a zásad BOZP a PO na celkové náklady a prosperitu společnosti.

4.4 Druhy vzdělávání organizace ING corporation, spol. s r. o.

Vstupní školení

- vstupní školení musí absolvovat všichni nově nastupující zaměstnanci do organizace, včetně brigádníků, popř. zaměstnanců nastupujících opětovně do zaměstnání po mateřské dovolené apod.;
- vstupní školení BOZP, PO a QMS provádí příslušný manažer pro oblasti QMS, BOZP resp. PO (u BOZP a PO rovněž ve spolupráci s externí odborně způsobilou osobou). Záznam o tomto školení je založen u mzdové účetní do personální evidence zaměstnance;
- úvodní instruktáž, zaměřená na konkrétní podmínky na pracovišti musí absolvovat nově nastupující zaměstnanec nebo zaměstnanec převáděný z jiného pracoviště společnosti bezprostředně po nástupu. Instruktáž provádí příslušný vedoucí zaměstnanec. Záznam o této instruktáži předá manažer mzdové účetní k založení do personální evidence zaměstnance.

Zaškolení na dohodnutou práci

- následnou formou přípravy nových a převáděných zaměstnanců je zaškolení na dohodnutou profesi dle popisu pracovní činnosti. Obsahovou náplň určuje vždy příslušný manažer společnosti, který řídí a organizuje průběh zaškolení.

Speciální školení

- profesní školení zaměstnanců nutných pro výkon funkce (speciální oprávnění, kurzy a školení k udržení a rozšíření odborných znalostí, různé druhy studia apod.) u THP i dělnických profesí organizují manažeři. Hromadná školení k problematice BOZP, PO a školení jakosti zajišťuje manažer pro obchod a výrobu.

Periodické vzdělávání

- periodické vzdělávání zaměstnanců v činnostech, kde je třeba k výkonu práce prokázat způsobilost zaměstnance přezkoušením a osvědčením nezávislým orgánem, sleduje a zajišťuje výrobní ředitel;
- periodické vzdělávání zaměstnanců k jakosti na dílnách organizuje manažer pro obchod a výrobu spolu s příslušnými vedoucími zaměstnanci podle plánu školení.

4.5 Zákonné školení

Všechna zákonná školení zajišťuje management společnosti, jsou realizována externími odbornými škooliteli. Školení jsou uskutečňována jedenkrát ročně v prostorách společnosti.

4.5.1 Zákonné školení o profesní způsobilosti řidičů

Společnost pomocí externího školitele zajišťuje toto školení, které vyplývá ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, jenž se týká všech zaměstnanců, kteří fyzicky řídí vozidlo. V případě ING corporation, spol. s r. o. jsou to pracovníci marketingu a obchodu.

4.5.2 Zákonné školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonávané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Toto školení je realizováno vždy při přijetí nového pracovníka do pracovního poměru a jedenkrát ročně pro všechny zaměstnance, jak již bylo uvedeno. Školení BOZP organizuje management společnosti prostřednictvím bezpečnostního technika. Dokumentace je vedena u mzdové účetní.

4.6 Ossur Academy East Europe

Společnost ING corporation, spol. s r. o. od roku 2000 úzce spolupracuje s islandskou firmou Ossur Academy, což je vzdělávací instituce, která poskytuje multidisciplinární týmovou podporu zdravotnickým i technickým pracovníkům v oboru bioniky, ortotiky a protetiky a je zaměřena na další profesní rozvoj a získávání odborné kvalifikace.

Ossur Academy spolupracuje a udržuje dlouhodobé partnerské vztahy s předními univerzitami, vzdělávacími a rehabilitačními centry. Regionální střediska Ossur Academy v Kalifornii, Švédsku, Holandsku, Austrálii a nově také v **Ossur Academy East Europe se sídlem v České republice** (ING corporation, spol. s r. o.) **nabízejí kombinaci teoretických a praktických multidisciplinárních vzdělávacích programů, které zabezpečují přední mezinárodní lektori a konzultanti.**

ING corporation, spol. s r. o. je výhradním distributorem firmy Ossur v ČR a na Slovensku, mimo obchodní a servisní činnost v oblasti protetiky a ortotiky pro zákazníky z ČR a Slovenska je také **provozovatelem školicího střediska pro zákazníky z východní Evropy – Ossur Academy East Europe.**

Ossur Academy East Europe nabízí vzdělávací programy v oblastech anatomie a fyziologie, analýzy chůze, biomechaniky, klinického vyšetření a pooperační péče. Dále je činnost zaměřena na problematiku protéz dolní končetiny (konstrukce a biomechanika protéz,

protetická fyzioterapie a škola chůze, sportovní protézy). Ossur Academy East Europe zajišťuje i klinickou podporu pro stávající produkty firmy Ossur (protetické a ortotické výrobky).

Středisko Ossur Academy East Europe je moderně vybaveno pro školení a vzdělávání multidisciplinárních rehabilitačních týmů z oboru ortotiky a protetiky. Toto špičkové technologické centrum nabízí pro pořádání teoretických i praktických vzdělávacích programů následující vybavení:

pro školení a přednášky:

- školící místnost pro 40 účastníků;
- interaktivní tabule SMART Board;
- bezdrátový hlasovací systém;
- dataprojektor, audiovizuální systém, vizualizér, digitální videokamera;
- výukové PC stanice, Wi-Fi připojení;
- samostatná kuchyňka;

pro praktická školení:

- vybavení pro nácvik chůze – bradlový chodník, nakloněná plošina a schody;
- kinematický systém KINEView;
- polohovací vyšetřovací lehátka;
- trenažéry pro nácvik chůze, běhu a jízdy na kole.

4.7 Školení v roce 2008

Společnost sestavuje na každý rok plán školení, podle kterého se i následně řídí. V roce 2008 realizovali tyto semináře pod záštitou Ossur Academy East Europe. Všechna tato školení patří do kategorie druhu vzdělávání - speciální školení. Všechna školení, kterými se budu blíže zabývat v této části bakalářské práce jsou určena pro **zaměstnance na pozici ortotik a protetik**.

Veškeré semináře pod záštitou Ossur Academy East Europe jsou realizovány na celorepublikové úrovni, to znamená, že společnost školí jak vlastní zaměstnance, tak zároveň i odborníky z celé republiky, kteří se na školení přihlásí. Školení se skládá z teoretické a praktické části. Společnost Ossur zajišťuje lektory, kteří přímo na pacientech vysvětlují a názorně ukazují praktické využití produktů, je to užitečné i z pohledu zákazníka – pacienta, protože se sám může přesvědčit, že zvolený produkt je pro něj vhodný.

Náklady školení hradí za zaměstnance společnost, externí odborníci, kteří přijíždějí na školení hradí poplatky, kterými jsou kryty zbylé náklady.

4.7.1 Duben 2008

V dubnu 2008 společnost uskutečnila školení **Ortézy páteře**, jehož účastníky byli:

- a) zaměstnanci společnosti
 - ortotici;
- b) ostatní
 - ortotici
 - ortotičtí technici;
 - odborní lékaři;
 - fyzioterapeuti;
 - pracovníci zdravotnických prodejen;
 - VŠ studenti a vyučující na VŠ;
 - zástupci zdravotních pojišťoven.

Veškeré náklady stanovené na tato školení byly ve výši **60.000,-- Kč**.

4.7.2 Červen 2008

V červnu 2008 společnost realizovala školení **Transfemorální** (týkající se kosti stehenní) **protézy OSSUR**, které bylo určeno pro:

- a) zaměstnanci společnosti
 - protetiky;
- b) ostatní
 - protetiky;
 - protetické techniky;
 - odborné lékaře;
 - fyzioterapeuty;
 - VŠ studenty a vyučující na VŠ;
 - zástupce zdravotních pojišťoven.

Celkové náklady na tato školení byly ve výši **90.000,-- Kč**.

4.7.3 Září 2008

V září 2008 se konal školení **Transtibiální** (týkající se kosti holenní) **protézy OSSUR**, účastníky byli:

- a) zaměstnanci společnosti
 - protetiky;
- b) ostatní
 - protetiky;
 - protetičtí technici;
 - odborní lékaři;
 - fyzioterapeuty;
 - VŠ studenti a vyučující na VŠ;
 - zástupci zdravotních pojišťoven.

Sumou všech nákladů na tato školení byla částka ve výši **60.000,-- Kč**.

4.8 Školení na rok 2009

Letos v březnu se konal seminář **Kolenní ortézy na míru firmy OSSUR**, jehož účastníky byli ortotici, ortotičtí technici, odborní lékaři, fyzioterapeuti, VŠ studenti, vyučující z VŠ a zástupci zdravotních pojišťoven.

Na červen 2009 je naplánován seminář **Transtibiální protézy firmy OSSUR**, účastníky školení budou protetici, protetičtí technici, odborní lékaři, fyzioterapeuti, VŠ studenti, vyučující z VŠ a zástupci zdravotních pojišťoven.

A poslední z těchto specializovaných seminářů je plánován na říjen 2009, školení je plánováno pro stejné účastníky jako při transtibiální protéze firmy OSSUR, ale náplní tohoto semináře bude **Transfemorální protézy od firmy OSSUR**.

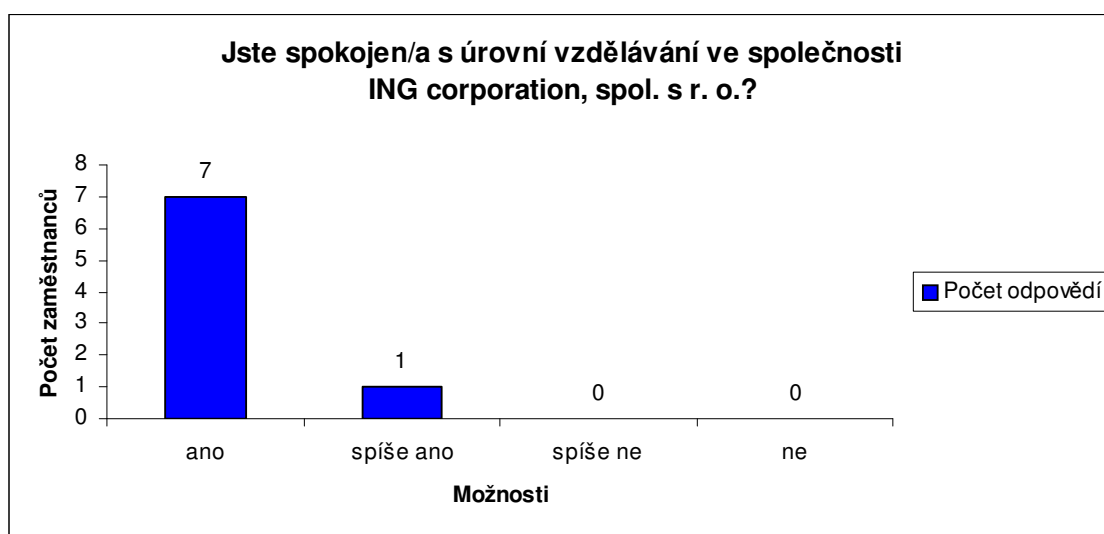
Také bych chtěla zmínit, že ortotici-protetici, kteří chtějí po roce 2010 vyrábět individuální ortotické a protetické pomůcky, musí mít odpovídající vzdělání podle §14 zákona č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání. Tento zákon také ukládá celoživotní vzdělávání těchto pracovníků. Podle vyhlášky č. 423/2004 Sb., je přesně profesně určen kreditní systém celoživotního vzdělávání.

4.9 Analýza dotazníkového šetření

Současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ING corporation, spol. s r. o. jsem zjišťovala dotazníkem, který obsahoval 13 otázek (viz. příloha č. 4). Celkem jsem rozdala mezi zaměstnance 8 dotazníků, je to reprezentativní vzorek, protože jej vyplňovali pouze ortotici a protetici, kteří jsou školeni přes Ossur Academy East Europe, jejichž školeními jsem se blíže zabývala v části 4.7, návratnost dotazníků byla 100%.

1. Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání ve společnosti ING corporation, spol. s r. o.?

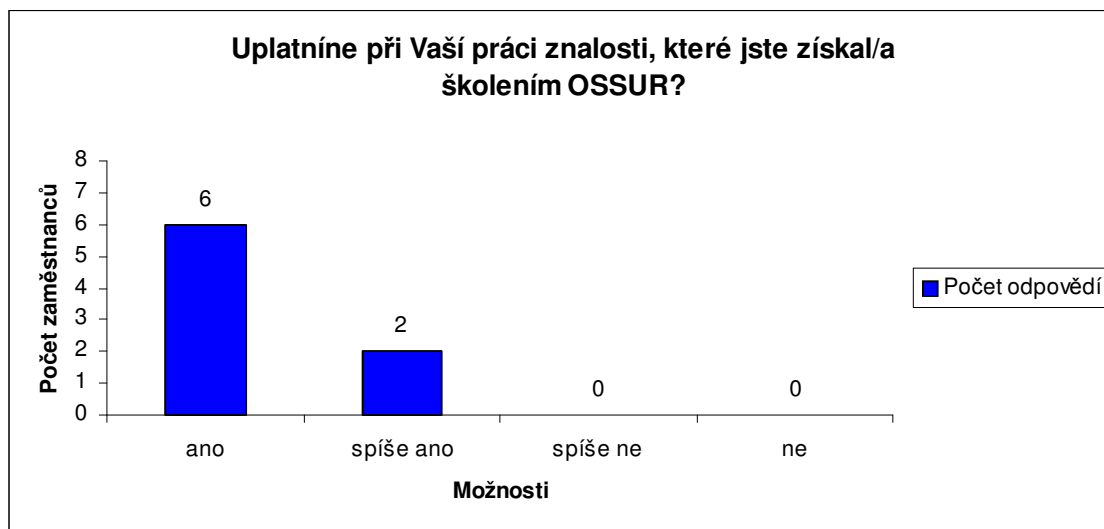
Graf č. 1: Spokojenost zaměstnanců s úrovní vzdělávání ve společnosti.



Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jak jsou obecně zaměstnanci spokojeni s úrovní vzdělávání ve společnosti. Jak můžeme vidět v grafu č. 1 respondenti měli na výběr ze čtyř možností. Odpověď „ano“ zvolilo celkem 7 respondentů, odpověď „spíše ano“, zvolil pouze 1 respondent, odpověď „spíše ne“ a „ne“ nebyla zvolena žádným z respondentů. Z tohoto mohu usuzovat, že zaměstnanci jsou se vzděláváním v organizaci spokojeni a nevidí ve školeních žádné závažné problémy, které by je omezovaly.

2. Uplatníte při Vaší práci znalosti, které jste získal/a školením OSSUR?

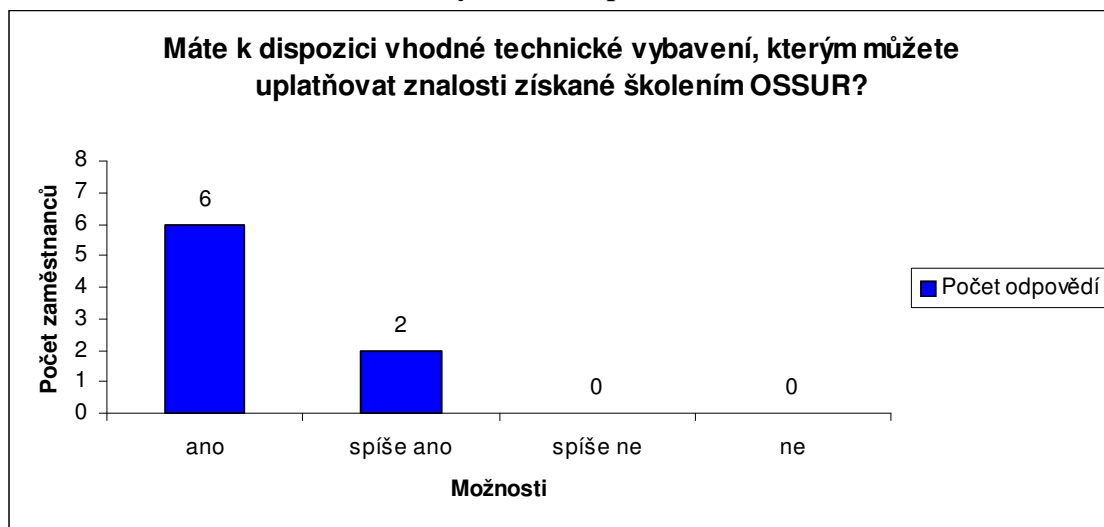
Graf č. 2: Využitelnost znalostí získaných školením OSSUR.



V této otázce respondenti odpovídali, zda využijí znalosti, které nabyli školením OSSUR. Celkem bylo na výběr ze čtyř možností. 6 respondentů zvolilo odpověď „ano“, 2 z respondentů zatrhlí možnost „spíše ano“, odpověď „spíše ne“ a „ne“ nebyla nikým vybrána. Ze struktury zvolených možností mohu odvodit, že zaměstnanci ve značné míře uplatňují znalosti, nabyté školením Ossur.

3. Máte k dispozici vhodné technické vybavení, kterým můžete uplatňovat znalosti získané školením OSSUR?

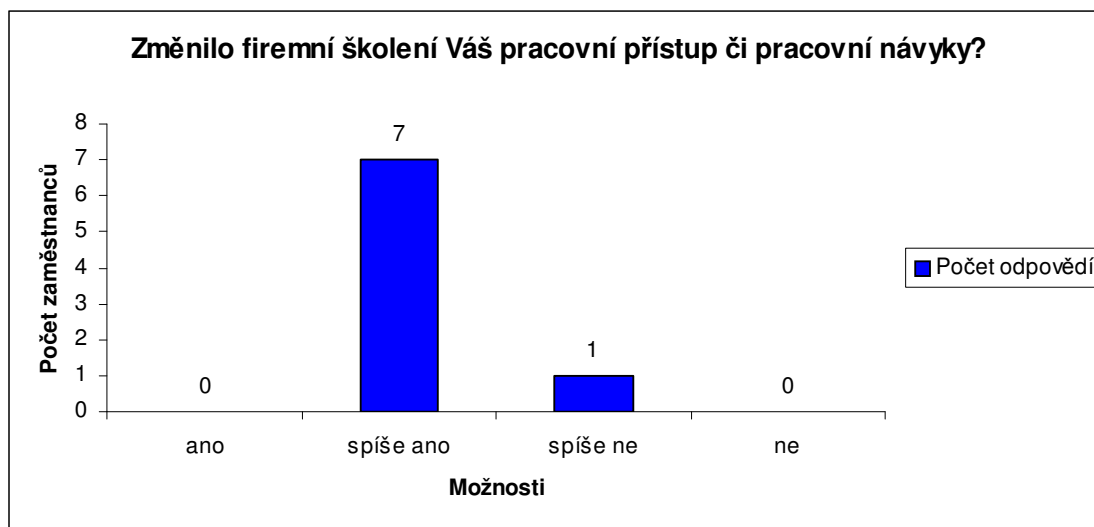
Graf č. 3: Přítomnost technického vybavení k uplatňování znalostí.



Otázkou, zda mají zaměstnanci k dispozici vhodné technické vybavení, kterým mohou uplatňovat znalosti získané školením OSSUR, jsem chtěla vyšetřit, jestli mají dostupné prostředky, pomocí kterých mohou pracovat. Odpověď „ano“ zvolilo celkem 6 respondentů z 8 dotazovaných a zbývajících 2 respondenti zvolili odpověď „spíše ano“. Odpověď „spíše ne“ a „ne“ nebyla zvolena žádným z dotazovaných. Z těchto výsledků mohu posoudit, že ve společnosti mají zaměstnanci přístupné technické vybavení k výkonu práce.

4. Změnilo firemní školení Váš pracovní přístup či pracovní návyky?

Graf č. 4: Změna pracovních přístupů a návyků.



Respondenti měli 4 možnosti odpovědí. Odpověď „ano“ nezvolil žádný z respondentů. Možnost „spíše ano“ zvolilo celkem 7 respondentů a možnost „spíše ne“ zvolil pouze jeden respondent. Možnost „ne“ nebyla vybrána žádným z respondentů. Z těchto výsledků mohu zhodnotit, že zaměstnanci školením Ossur změnili své pracovní přístupy a návyky. Pouze jeden z dotazovaných si myslí, že školení Ossur jeho pracovní přístup a návyky spíše neovlivnilo.

5. Myslíte si, že čas věnovaný školení přináší vyšší přidanou hodnotu Vaší práci?

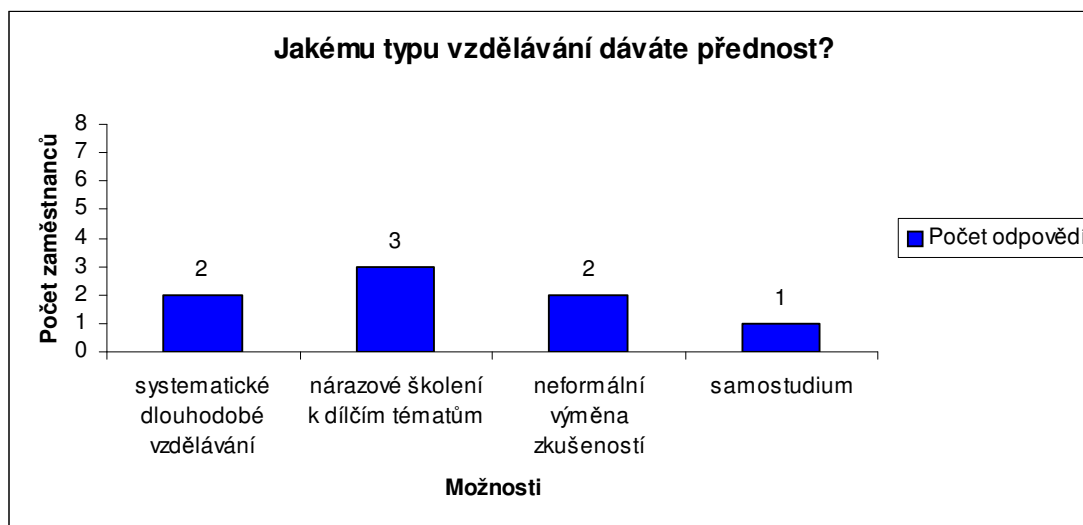
Graf č. 5: Vyšší přidaná hodnota získaná díky času věnovanému školení.



Dotazovaní měli na výběr ze 4 možností odpovědí. 50% dotazovaných, tzn. 4 respondenti si myslí, že čas věnovaný školení přináší vyšší přidanou hodnotu jejich práci, tudíž zvolili odpověď „ano“, zbylých 50% dotazovaných zvolilo odpověď „spíše ano“, tím pádem takto odpověděli 4 respondenti. Možnosti „spíše ne“ a „ne“ nezvolil žádný respondent. Z tohoto mohu vytvořit závěr, že zaměstnanci si myslí, že čas věnovaný školení není jen ztrátou času, ale v budoucnu jim přinese vyšší přidanou hodnotu, než kterou by získali prací před školením.

6. Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?

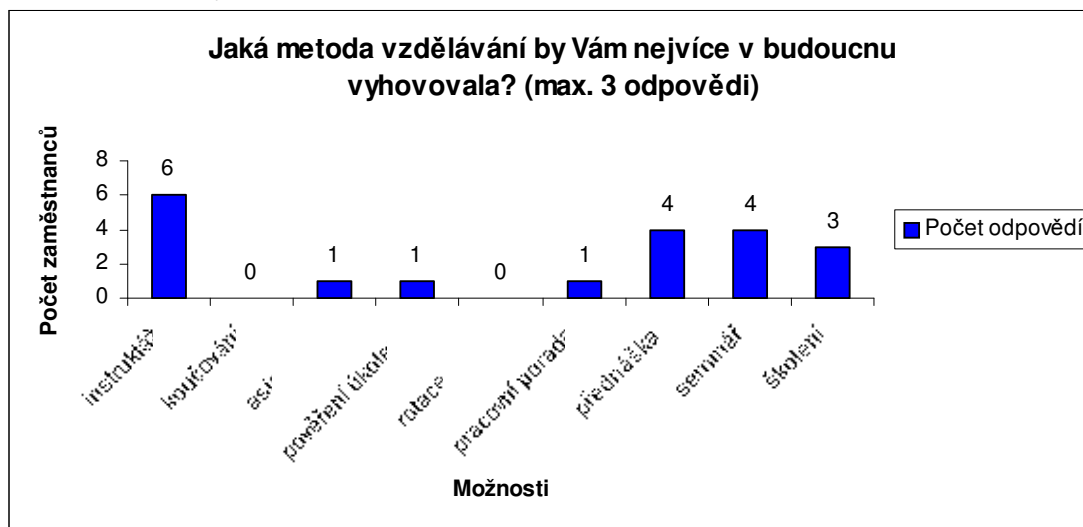
Graf č. 6: Preferované typy vzdělávání.



V této otázce jsem chtěla zjistit, jakému typu vzdělávání dávají zaměstnanci společnosti ING corporation, spol. s r. o. přednost. Možnost „systematické dlouhodobé vzdělávání“ zvolili 2 z respondentů, v případě společnosti je tento typ chápán jako dlouhodobé školení pomocí Ossur Academy East Europe, které je pomocí organizace prováděno (viz. 4.6). V grafu č. 6 můžeme dále vidět, že možnost „nárazové školení k dílčím tématům“ zvolili celkem 3 z respondentů, oproti tomu možnost „neformální výměna zkušeností“ zvolili opět 2 z dotazovaných a možnost „samostudium“ zvolil pouze 1 respondent. Z těchto výsledků lze vyvodit závěr, že každý zaměstnanec je jiný a vyhovuje mu jiný typ vzdělávání.

7. Jaká metoda vzdělávání by Vám nejvíce v budoucnu vyhovovala? (max. 3 odpovědi)

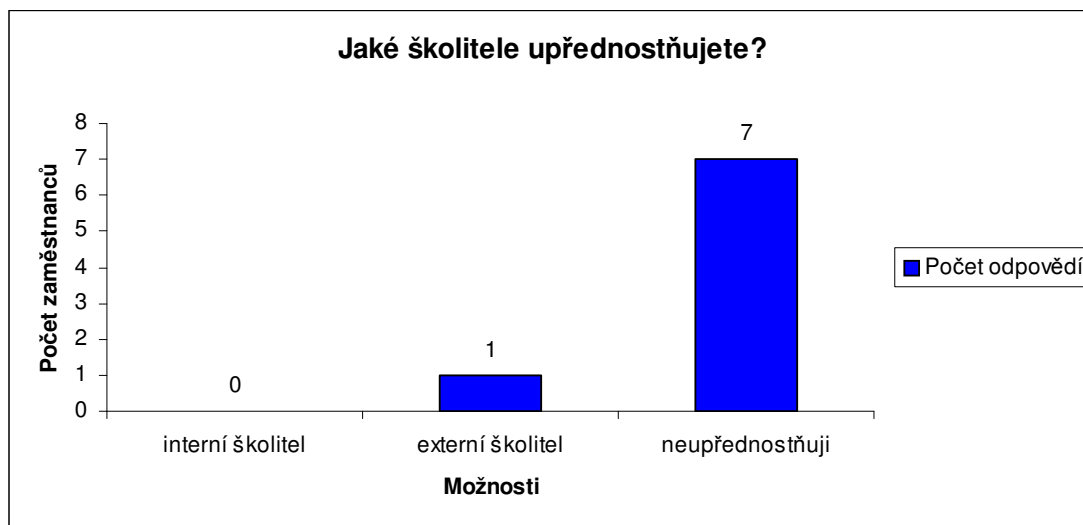
Graf č. 7: Metody vzdělávání.



V grafu č. 7 můžeme vidět odpovědi na otázku, jaká metoda vzdělávání by zaměstnancům v budoucnu nejvíce vyhovovala. Respondenti měli zaškrtnout max. 3 odpovědi, měli na výběr z 9 možností. Nejvíce byla vybírána možnost „instruktáž při výkonu práce“, celkem tuto metodu zvolilo 6 respondentů, další z preferovaných možností by byly „přednáška“ a „seminář“ s celkovým počtem 4 odpovědí, „školení“ zvolili 3 respondenti. „Asistování“, „pověření úkolem“ a „pracovní porada“ byly zvoleny vždy 1krát. „Koučování“ a „rotace práce“ nebyly vybrány žádným respondentem. Z takového počtu odpovědí mohu posoudit, že zaměstnanci by preferovali instruktáž při výkonu práce, případně přednášku a školení.

8. Jaké školitele upřednostňujete?

Graf č. 8: Preferování školitelů.



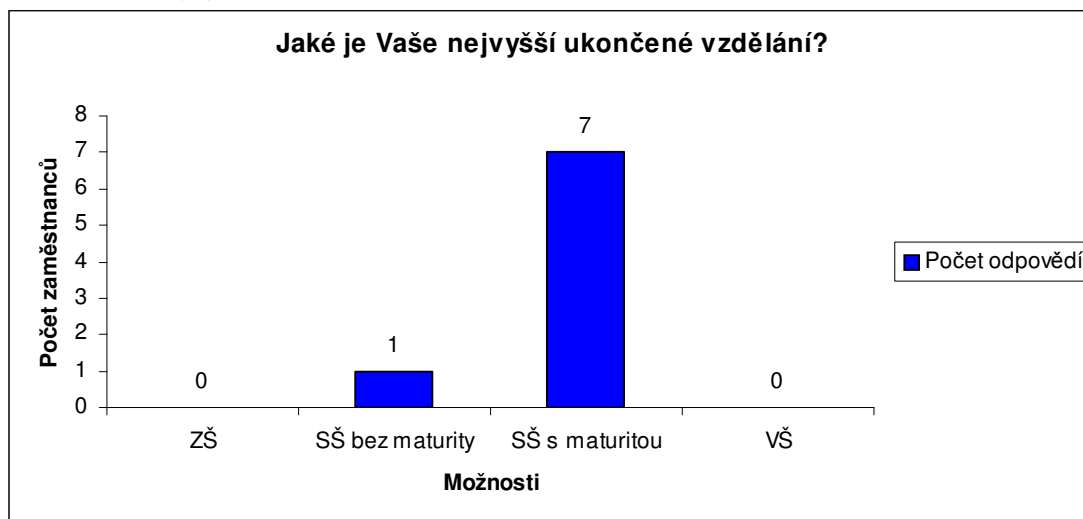
Jak můžeme vidět v grafu č. 8, respondenti měli odpovídat na otázku, jakého školitele preferují, měli na výběr ze 3 možností. „Interní školitel“ nebyl zvolen žádným z dotazovaných, „externí školitel“ byl zvolen pouze 1 dotazovaným, ale v drtivé většině je zaměstnanců jednom, jakého mají školitele, tudíž zvolili možnost „neupřednostňuji“. Podle zvolených odpovědí mohu usuzovat, že zaměstnanci ve většině školitele neupřednostňují.

9. Pracuji na pozici

Tato otázka byla s otevřenou odpovědí, všichni respondenti uvedli pozici „technik“, tudíž ortotický nebo protetický technik.

10. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

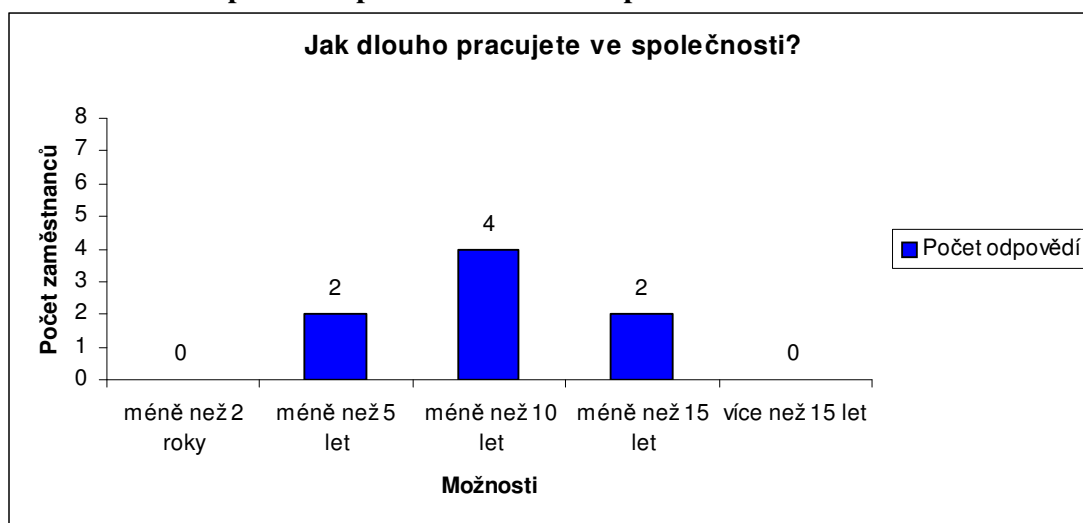
Graf č. 10: Nejvyšší ukončené vzdělání.



Nyní jsem uvedla identifikační otázku, abych zjistila, jaké je nejvyšší ukončené vzdělání ortotiků a protetiků v organizaci. V grafu č. 10 vidíme, že nikdo ze zaměstnanců nemá nejvyšší ukončené vzdělání pouze „základní školu“ a také ne „vysokou školu“, pouze 1 respondent má „středoškolské vzdělání bez maturity“ a 7 respondentů má „středoškolské vzdělání s maturitou“.

11. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

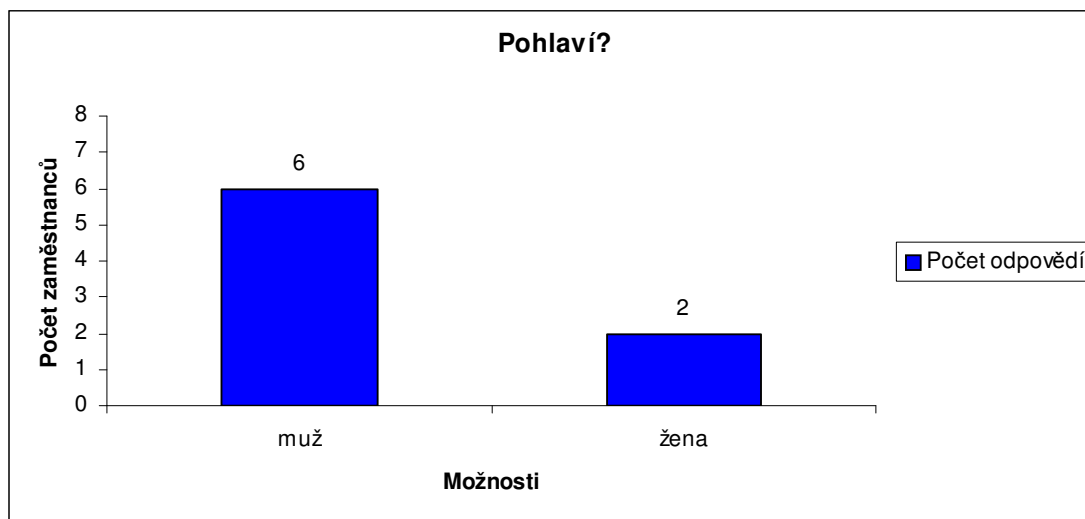
Graf č. 11: Délka pracovně-právního vztahu ve společnosti.



Další identifikační otázka zněla, jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti. 2 z respondentů uvedli možnost „méně než 5 let“, 50% zaměstnanců, tedy 4 respondenti uvedli odpověď „méně než 10 let“ a 2 z respondentů uvedli odpověď „méně než 15 let“, žádný z respondentů nepracuje ve společnosti „méně než 2 roky“ ani „více než 15 let“.

12. Pohlaví?

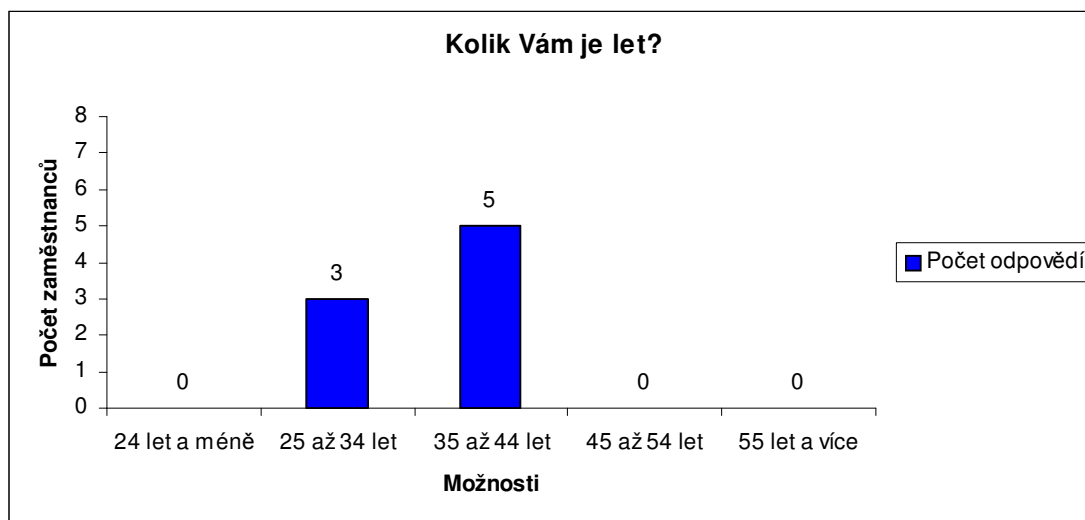
Graf č. 12: Pohlaví.



Respondenti měli na výběr ze 2 možností. Společnost tak zaměstnává na pozici ortotik, protetik 75% mužů, takto tedy odpovědělo 6 respondentů a 25% žen, tedy 2.

13. Kolik Vám je let?

Graf č. 13: Věk.



Tuto otázku jsem zvolila, abych zjistila, jaké je věková struktura zaměstnanců na pozici ortotik, protetik. Respondenti měli v poslední identifikační otázce na výběr z 5 možností, snažila jsem se rovnoměrně rozdělit kategorie, možnost „24 let a méně“, žádný z respondentů nespadá do této kategorie. Další možností bylo „25 až 34 let“ do této kategorie spadají 3 zaměstnanci“, možnost „35 až 44 let“ zvolilo nejvíce, tedy 5 respondentů, v dalších 2 kategoriích, tedy „45 až 54 let“ a „55 let a více“ se také nenachází žádný respondent.

Analýzou dotazníkového šetření jsem si objasnila, zda jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní vzdělávání v organizaci, jestli uplatní znalosti, které získají při školeních, jestli mají k dispozici vhodné technické vybavení, zda a případně jak změnilo firemní školení jejich pracovní přístup a návyky. Jestli si myslí, že čas věnovaný školení přináší vyšší přidanou hodnotu jejich práci, jakému typu vzdělávání dávají přednost, případně, jakou metodu vzdělávání by v budoucnu nejvíce preferovali, prostřednictvím jaké školitele, interního nebo externího. Uvedla jsem také identifikační otázky, abych zjistila, na jaké pozici pracují, jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání, jak dlouho pracují ve společnosti, zda je ve společnosti více mužů než žen a jaká je věková struktura organizace.

5 Návrhy a doporučení v oblasti vzdělávání zaměstnanců

V této části bakalářské práce se pokusím nastínit návrhy a doporučení, která bych viděla pro organizaci jako přínosné. Všechny uvedené návrhy a doporučení jsou odvozeny z analýzy dotazníkového šetření a z konzultací s manažerem společnosti. Podle hodnot, které mi z dotazníkového šetření vyšly jsem zjistila, že zaměstnanci jsou se vzděláváním v organizaci spokojeni, manažer společnosti taktéž nevidí žádné závažné problémy, které by společnost se vzděláváním měla.

5.1 Absence personalisty

Jedním z problémů bych viděla nepřítomnost personalisty ve společnosti. V dnešní moderní době by každá fungující společnost měla zaměstnávat člověka, který se zajímá o personální záležitosti. Ať už konkrétně o plánování, získávání, výběr a přijímání, zařazování a adaptaci nových zaměstnanců, následně o rozvoj a stabilizaci, ale samozřejmě také o hodnocení, odměňování, vzdělávání a výchovu, případně řešení zaměstnaneckých vztahů a další.

V případě společnosti ING corporation, spol. s r. o. je na managementu společnosti posoudit, zda by pro ně nebylo výhodnější, zaměstnat personalistu nebo vybrat zodpovědnou osobu ze stávajících zaměstnanců, která by se této problematice mohla po přeškolení věnovat, např. mzdová účetní, která již teď vede personální evidenci zaměstnanců a tím pádem by manažeri ušetřili drahocenný čas, ale na druhou stranu s vynaložením dalších nákladů.

5.2 Komunikace

Po konzultaci s manažerem společnosti jsme došli k závěru, že by bylo vhodné pořádat pro zaměstnance školení zaměřená na komunikaci. Zaměstnanci jsou ve velmi blízkém kontaktu s pacienty – zákazníky, kteří mnohdy v krajních případech prožívají nejhorší chvíle svého života a je velice důležité, aby se zaměstnanci chovali citlivě a empaticky.

Např. bych navrhovala, dnes v hojně míře používané, školení asertivity, znamená to způsob zdravého sebeprosazování, které by mělo zaměstnance naučit spontánním reakcím, přiměřenému projevu emocí, umění dát najevo své přání a požadavky.

5.3 Typy vzdělávání

Analýzou dotazníkového šetření jsem došla k závěru, že zaměstnanci jsou se systematickým dlouhodobým vzděláváním pomocí Ossur Academy spokojeni, případně, by manažeři mohli provádět nárazová školení k dílčím tématům a zaměstnancům také vyhovuje neformální výměna zkušeností.

5.4 Metody vzdělávání

Z dotazníků jsem se také dozvěděla, že by zaměstnanci do budoucna přivítali instruktáž při výkonu práce, v podstatě je takovou formou prováděno školení pomocí Ossur Academy East Europe, kdy lektor v praktické části školení přímo na pacientech vysvětluje přesnou výrobu a aplikaci produktů.

6 Závěr

V teoretické části bakalářské práce jsem se snažila vysvětlit jednotlivé definice spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Ujasnila jsem, jak chápeme proces vzdělávání. Pokusila jsem se vysvětlit křivky učení a metody vzdělávání, které mohou být použity buď na pracovišti nebo mimo něj a další.

V další části bakalářské práce, jsem charakterizovala organizaci ING corporation, spol. s r. o., uvedla jsem základní údaje o společnosti, historii společnosti, jaký je předmět podnikání a jaká je ve společnosti skladba lidských zdrojů.

K teoretické části jsem se snažila zpracovat část praktickou, kde jsem objasnila, jakými principy vzdělávání se ve společnosti řídí, uvedla jsem druhy vzdělávání, zmínila jsem se o školeních, která jsou nutná ze zákona. Uvedla jsem spolupráci ING corporation, spol. s r. o. s islandskou vzdělávací institucí Ossur Academy, ozřejmila jsem všechna školení, která byla prováděna pro ortotiky a protetiky, na které jsem se zaměřila, přes tuto organizaci v roce 2008 a která se také plánují na rok 2009.

Pomocí analýzy dotazníkového šetření a konzultacemi s manažerem společnosti jsem sepsala návrhy a doporučení, které by měly společnosti zkvalitnit vzdělávací aktivity, které doposud zaměstnancům poskytuje. Navrhuji rozmyslet absenci personalisty, dále zavést školení zaměřená na komunikaci, a také jsem navrhla typy a metody vzdělávání.

Myslím si, že celkově je vzdělávání ve společnosti ING corporation, spol. s r. o. kvalitní a je prováděno na profesionální úrovni. Samozřejmě v oboru jako je ortopedická protetika je to nezbytné, protože věda a technika jdou neustále kupředu a stačí jediné zaváhání a společnost může být konkurencí z trhu vytlačena.

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti ING corporation, spol. s r. o. a zformulovat návrhy a doporučení k vyšší účinnosti systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, myslím si, že tento cíl jsem splnila.

Seznam použité literatury

a) knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. prof. Ing. Josef Koubek, CSc. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. prof. Ing. Josef Koubek, CSc. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-247-1407-3
- [3] BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6
- [4] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] BUCKLEY, Roger; CAPLE, Jim. Trénink a školení. Přel. V. Jungmann. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [6] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.

b) internetové zdroje

- 1. <http://www.ingcorporation.cz/cs/>
- 2. <http://www.slovník-cizích-slov.cz/>
- 3. <http://www.dia.cz/maxdorf/vls/index.php?ctest=1>
- 4. <http://business.center.cz/>
- 5. <http://www.ortopedickaprotetika.cz/>

Seznam zkratk

apod.	a podobně
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
max.	maximálně
např.	například
PO	požární ochrana
QMS	systém řízení jakosti
tzn.	to znamená
THP	Technicko hospodářský pracovník
TUV certifikát	certifikát kvality

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Přílohy

- Příloha č. 1 Schéma organizační struktury ING corporation, spol. s r. o.
- Příloha č. 2 Roční plán školení Ossur Academy rok 2008
- Příloha č. 3 Vysvětlení pojmů
- Příloha č. 4 Dotazník
- Příloha č. 5 Ukázka certifikátů